

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALEXANDRE SETTI

CRIAÇÃO DE FERRAMENTA DE BUSINESS INTELLIGENCE VOLTADA PARA
PROCESSOS GERENCIAIS

CURITIBA
2014

ALEXANDRE SETTI

CRIAÇÃO DE FERRAMENTA DE BUSINESS INTELLIGENCE VOLTADA PARA
PROCESSOS GERENCIAIS

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.

Orientador: Prof. José Roberto Frega

CURITIBA
2014

Dedico este trabalho, primeiramente, para Deus, pelo dom da vida e pelas bênçãos em minha vida. Aos meus familiares, por estarem ao meu lado demonstrando apoio, confiança e força para que possamos evoluir pessoalmente e profissionalmente. E, por fim, aos amigos e colegas que compartilharam de todos esses momentos, através da torcida pelo sucesso.

Agradecimentos

Aos nossos pais e familiares pelo apoio, amor e compreensão durante a realização de cada etapa deste referente ao trabalho.

Ao meu orientador, José Roberto Frega, por compartilhar seus conhecimentos e contribuir para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores com os quais tivemos oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional ao longo do curso.

Aos amigos de curso, por todas as histórias profissionais compartilhadas e que tornaram este período de curso enriquecedor.

A instituição de ensino, por possibilitar nosso desenvolvimento profissional e na construção de conhecimento.

“O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho”

(Peter Drucker)

RESUMO

Este trabalho apresenta a revisão bibliográfica de conceitos para a realização de um estudo de caso. Na sequência, visamos criar uma ferramenta gerencial para tomada de decisões, com foco nos indicadores mercadológicos de uma microempresa localizada em Curitiba, no estado do Paraná.

Após a apresentação da empresa, alinhamos um diagnóstico sobre a atual situação da empresa, apontando um projeto de melhoria para os processos decisórios da empresa, com a criação de uma planilha de indicadores mercadológicos (KPI's). Apontamos a necessidade de investir no tema de controle de dados, atuando nos controles gerenciais como forma de consolidar seus produtos no mercado de atuação. Esses indicadores foram selecionados por meio de um estudo em conjunto com os gestores da empresa e literatura de diversos autores sobre as principais métricas de marketing. O objetivo final foi a criação de um *dashboard* que ajudará a empresa a tomar as decisões necessárias para alcançar seus objetivos. Nosso trabalho descreve como dados tratados podem gerar informações importantes para um plano de marketing, financeiro, projeções de vendas, compras, e assim por diante. Ainda como partes da composição deste projeto serão utilizadas revistas sobre o tema de métricas de marketing e anexos para propiciar o contato com a literatura já existente sobre o tema.

Palavra-chave: *Dashboard*, indicadores e métricas de marketing

ABSTRACT

This project presents a literature review of concepts for conducting a case study. Further, we goal to create a management tool for decision making, focusing on market indicators of a small company located in Curitiba, state of Paraná.

After the presentation of the company, we ling up a diagnosis of the current situation of the company, pointing out an improvement project for the decision-making processes, after that we create a spreadsheet through market indicators (KPIs). We pointed reasons to invest in control data subject, working in management controls as a way to consolidate their products in market performance. The company's managers studied the best choice to support the company decision and also they made a literature review with several authors of key marketing metrics. The last goal is creating a dashboard that will help them to take the necessary decisions to achieve your goals. Our work describes how data processed can generate important information to a marketing plan, financial projections of sales, purchases, and other projects.

Keyword: Dashboard, indicators and marketing metrics

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Tipos de controle de marketing.....	15
Figura 2 – Nível de conhecimento do ambiente.....	16
Figura 1 – Estratégias competitivas.....	21
Figura 4 – Análise SWOT aplicada.....	23
Figura 5 – Planilha Dashboard.....	31
Figura 6 – Planilha Dashboard.....	31

LISTA DE SIGLAS

Dashboard: Painel que fornece uma visão gráfica de principais indicadores gerenciais.

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Desempenho: mensurar se o objetivo foi alcançado pela empresa.

Métricas: sistema de medição e controle que pode ser mensurado (contabilizado).

MTE: Ministério do Trabalho

EPI: Equipamento de Proteção Individual

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 O PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	12
2. LITERATURA PERTINENTE	13
3. METODOLOGIA	17
4. A ORGANIZAÇÃO	19
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	20
5.2.1 AS CINCO FORÇAS DE PORTER	20
5.2.2. ANÁLISE SWOT	22
4.2 – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	23
5. PROPOSTA	25
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	25
5.2 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	26
6. INDICADORES	28
6.1 RESULTADOS DE VENDAS	28
6.2 LUCRATIVIDADE POR PRODUTO	29
6.3 TAXA DE PENETRAÇÃO	29
6.4 VENDAS INCREMENTAIS E IMPULSO PROMOCIONAL	30
6.5 RENTABILIDADE DO CLIENTE	31
7. RESULTADOS ESPERADOS	32
7.1 MEDIDAS PREVENTIVAS	33
8. CONCLUSÃO	34
9. REFERÊNCIAS	36

1. INTRODUÇÃO

A constante evolução do mercado torna-se presente no dia-a-dia das grandes empresas e passa a influenciar todo um ambiente organizacional, no qual o futuro de micro e pequenas empresas acabam sendo influenciados por decisões tecnológicas, governamentais, mercado consumidor, aumento de renda, entre outros fatores. Muitas empresas não conseguem filtrar e trabalhar essas informações de mercado e muito menos criar uma cultura de planejamento de médio e longo prazo.

Para organizar essas informações e chegar a uma conclusão a partir dessas informações, entendemos que a criação de uma ferramenta de controle (*dashboard*) focada em Inteligência de Negócios é fundamental para pequenas e médias empresas, como forma de antecipar tendências, entender sua atuação no mercado, entender o perfil do seu cliente, e assim planejar e tomar decisões pautadas nesses dados mercadológicos, para que dessa forma ela possa atender a demanda do seu cliente e propor melhorias no setor onde atua.

1.1 O PROBLEMA

Como propiciar aos gestores uma visão gerencial dos indicadores de desempenho, possibilitando uma visão gerencial - de micro gestão – para mensurar se os objetivos traçados pela empresa estão sendo atingidos.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Entendemos como objetivos específicos para o trabalho os seguintes pontos:

- a. Organizar as informações disponíveis em relatórios semanais (indicadores), desenvolvendo um controle periódico dos dados, para visualizar o comportamento do mercado.
- b. Criar fonte de dados e informações que sejam base para futuras decisões estratégicas da empresa.

- c. Trabalhar para o conceito de planejamento estratégico de médio e longo prazo pautado no cruzamento de dados históricos da empresa.
- d. Elaborar estratégias para melhorar o resultado financeiro da empresa, focando nos setores mais rentáveis para a empresa.
- e. Mapear o mercado em aquela empresa atua, propondo novas estratégias para aumentar a receita da empresa. (Exemplo: expansão no seu mix de produtos, novos segmentos de atuação, etc.)

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Este estudo será a base de uma mudança estratégica da empresa estudada, com foco no controle e análise desses indicadores. O objetivo desse estudo é abrir caminho para que a empresa passe a ter maior conhecimento de como determinadas decisões macroeconômicas influenciam seu meio. Assim, buscamos criar uma cultura dentro de empresas familiares, para que elas possam conhecer seu papel no ambiente de atuação, e assim serem o agente na proposição de soluções adequadas para cada cliente.

Visualizamos que a implementação de uma inteligência mercadológica é importante para realizar o controle de processos e assim melhorar seus resultados financeiros e buscar sua expansão. Os dados filtrados pela empresa devem servir como base para outros segmentos da empresa, visando responder questões como: De que forma ela pode crescer? Em que mercados ela tem maior possibilidade de crescimento (quais os nichos de mercado em que ela pode atuar com maior lucratividade)? e assim por diante.

Ao final do estudo, selecionamos e organizamos métricas de marketing para formar uma ferramenta para a tomada de decisão. Pretendemos organizar as informações de forma gráfica, como um painel de controle de um automóvel. Segundo Farris (2012, p.359), “a metáfora do painel de automóvel é adequada porque inúmeras métricas podem ser usadas para avaliar a operação de um carro”.

2. LITERATURA PERTINENTE

Apresentamos a literatura que foi usada para fazer o estudo, nas pesquisas em livros, artigos, sites, entre outras ferramentas, que deram sustentação teórica para entendimento do assunto, e serviram de base para a elaboração da proposta do projeto.

Quando estudamos inteligência de negócios, nos baseamos no nosso concorrente para mensurar nosso mercado de atuação. O comportamento dos concorrentes pode fornecer sinais de diversas maneiras. O reconhecimento e a identificação correta desses sinais são significativos para o desenvolvimento da estratégia competitiva, e identificar sinais a partir do comportamento do concorrente.

De acordo com Mintzberg (2006, p. 101-105), a potencial vantagem competitiva de uma empresa depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e capacidades. Porém, a empresa deve estar organizada para explorar todos os seus recursos e, portanto devem olhar para quais são os seus recursos e aptidões mais valiosos, raros e cuja imitação seja cara, e depois explorar esses recursos em toda a organização. Para mensurar todos esses recursos, a empresa necessita gerenciar e tratar suas informações. Muitas empresas sofrem desse problema, produzem muitas quantidades de dados e informações que não são trabalhados e utilizados.

Se faltar uma estrutura de informações gerenciais que alimente o processo decisório da empresa, a empresa pode comprometer toda sua continuidade devido a escolhas falhas, em que uma leitura desses dados poderia evitar tal cenário. De acordo com McMaster (1996, p.413), a Inteligência Organizacional é a capacidade de uma corporação como um todo de reunir informação, inovar, criar conhecimento e atuar efetivamente baseada no conhecimento que ela gerou.

Já para a cartilha do SEBRAE (2014, p.5), inteligência competitiva é:

“(...) um processo sistemático e contínuo de planejamento, coleta, análise, disseminação e uso da informação para apoio a tomada de decisão estratégica. Ela contribui para assegurar a competitividade da empresa por meio do monitoramento das ações dos concorrentes e das tendências de mercado”.

Em síntese, podemos entender o processo de inteligência de negócios como um processo de leitura de necessidades, identificação de oportunidades, de desenvolver novos serviços e vendê-los, procurando satisfazer as necessidades dos clientes. Porém, neste trabalho, pretendemos ampliar o conceito de inteligência, não de resumir ao atendimento somente da demanda dos clientes, e sim de visualizar novos mercados onde seja possível criar uma demanda por um serviço ou produto (se antecipar ao mercado).

Para chegar até este nível de entendimento do negócio, precisamos num primeiro momento quantificar e controlar o desempenho da empresa, através de indicadores, para que a empresa possa minimizar seus riscos. Não existe tomada de decisão com risco zero, mas acreditamos que com um controle mais assertivo das informações, esse grau de incerteza pode ser reduzido.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p.697-698), “empresas pequenas tem dificuldades para definir objetivos claros e estabelecer sistemas de avaliação de desempenho”. O autor apresenta um modelo de controle que se aplica a todos os níveis da organização.

TABELA 22.8 Tipos de controle de marketing

Tipo de controle	Responsabilidade principal	Propósito do controle	Abordagens
I. Plano anual de controle	Alta gerência Média gerência	Verificar se os resultados planejados estão sendo obtidos	<ul style="list-style-type: none"> Análise de vendas Análise de participação de mercado Análise das despesas de marketing em relação às vendas Análise financeira Análise do desempenho em relação ao mercado
II. Controle da lucratividade	Controller de marketing	Examinar onde a empresa ganha e perde dinheiro	Rentabilidade por: <ul style="list-style-type: none"> produto território cliente segmento canal comercial tamanho dos pedidos
III. Controle da eficiência	Gerentes de linha de frente e de apoio Controller de marketing	Avaliar e aperfeiçoar a eficiência dos gastos e o impacto das despesas de marketing	Eficiência de: <ul style="list-style-type: none"> força de vendas propaganda promoção de vendas distribuição
IV. Controle estratégico	Alta gerência Auditor de marketing	Examinar se a empresa tem perseguido suas melhores oportunidades em termos de mercados, produtos e canais	<ul style="list-style-type: none"> Análise da eficácia do marketing Auditoria de marketing Análise da eficiência do marketing Análise da responsabilidade social e ambiental da empresa

Figura 1 – Fonte: KOTLER, Philip. (Administração de Marketing, 2014)

Portanto, seguindo esta visão, pretendemos com esse trabalho desenvolver as competências essenciais enquanto um recurso para a empresa, para que ela possa gerar uma vantagem competitiva perante seus concorrentes.

O primeiro passo será estruturar a coleta de dados em dois momentos: coleta primárias e coleta secundárias. As fontes primárias são aquelas formadas por empregados, clientes e fornecedores, e as secundárias, são os dados disponíveis por meio de relatórios de mercado ou pelos meios de comunicação. Encerrada essa etapa, estruturamos os dados coletados, analisamos e geramos informações que afetem os planos, decisões e operações da empresa.

Após esta etapa, necessitamos comparar os dados coletados com o histórico da empresa, com dados de mercado (dados secundários) e assim analisar o cenário em que a empresa se encontra. De acordo com Ansoff (1993, p.60), empresas voltadas para o mercado, não se apegam ao passado. “A vaidade futura das estratégias tradicionais de sucesso é questionada permanentemente, e o mesmo acontece com a atratividade futura dos mercados tradicionalmente rentáveis.”

Conforme o artigo Inteligência Estratégica Antecipativa e coletiva para tomada de Decisão, de Raquel Janissek-Muniz, Humbert Lesca e Henrique Freitas, a empresa deve buscar ter à sua disposição o maior número possível de informações sobre o ambiente competitivo em que está inserida, possibilitando uma melhor percepção das ações dos concorrentes, um melhor controle da situação global do mercado, uma melhor possibilidade de agir com rapidez. A figura 02 ilustra como deve ser esse processo:

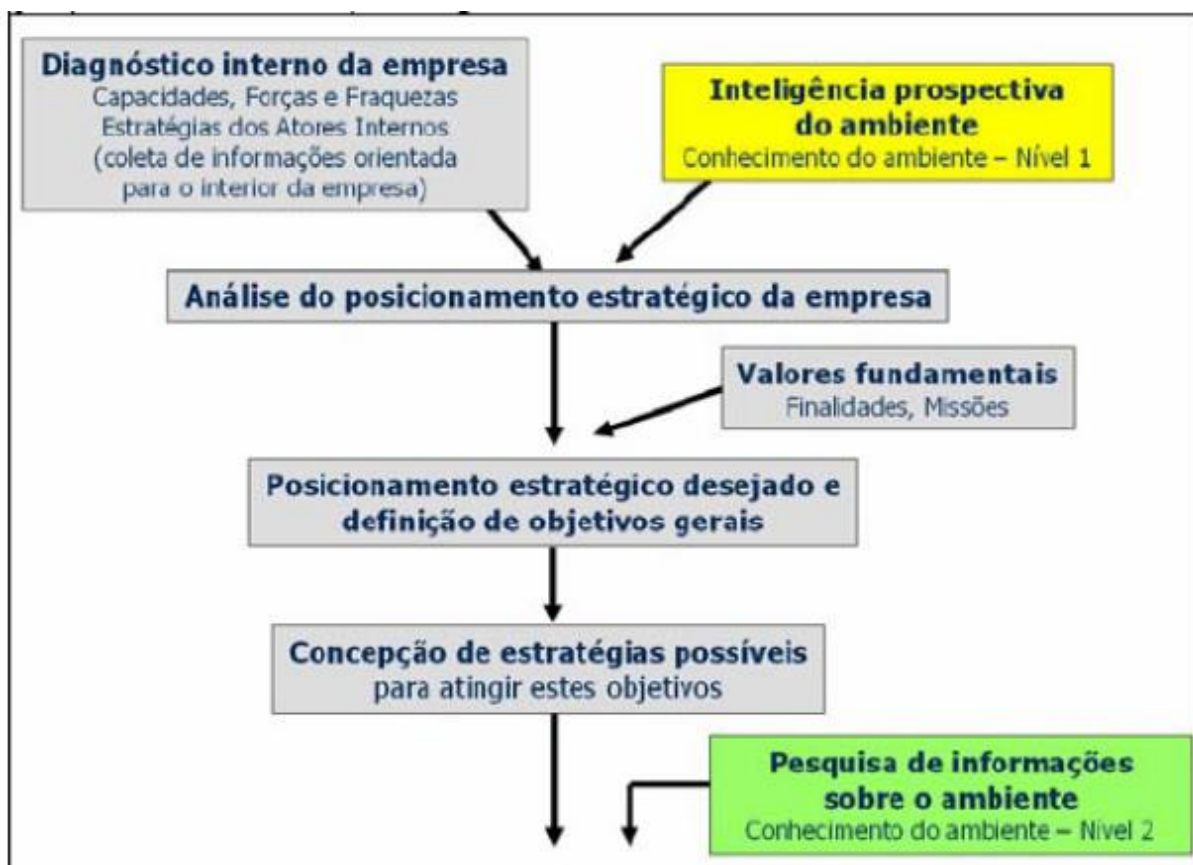


Figura 2: Níveis de Conhecimento do Ambiente.

Fonte: Inteligência para Decisão Estratégica. LESCA

No capítulo sobre o diagnóstico da empresa, explicamos quais os indicadores selecionados para abordar cada um dos controles acima.

Enfim, entendemos que para o sucesso da empresa, torna-se de suma importância a criação de uma ferramenta de suporte à tomada de decisão, pautada em dados históricos, com a pretensão de subsidiar processos futuros, com a criação de novos processos subsequentes ao *dashboard*, como previsão de demanda, metas de vendas, planejamento no setor de compras (redução de estoques), e assim por diante.

3. METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a metodologia proposta por Denzin (2006, p.17), que qualifica que a pesquisa qualitativa deve atuar dentro de um campo histórico. A pesquisa envolve um estudo e a coleta de uma variedade de materiais empíricos: estudo de caso; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; dentre outros – que descrevem momentos e significados rotineiros da vida dos indivíduos.

A pesquisa será exploratória e descritiva. Exploratória no sentido de criar a aplicação de um conceito já difundido em grandes e médias empresas e aplicá-la em pequenas e microempresas.

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou o problema em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador, são, geralmente, pouco ou inexistentes. (Mattar, 1996, p. 77).

Entendemos a pesquisa como descritiva, porque visa descrever percepções sobre a empresa abordada como objeto de trabalho, acerca de possíveis melhorias para implementar a inteligência mercadológica na empresa.

Quanto ao meio, a pesquisa será bibliográfica e documental. Bibliográfica, porque para sua fundamentação teórico-metodológica do trabalho será realizada investigação sobre o tema: como a empresa atua no seu segmento, gestão de vendas, percepção e tendências do mercado, qual a percepção do cliente final sobre os processos da empresa e como melhorar a percepção da empresa em relação aos clientes e seus concorrentes.

De acordo com Vergara (2009, p.15), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e pode ser de fonte primária ou secundária.

Portanto, a investigação será também documental, porque se valerá de documentos da empresa que dizem respeito de como ela está abordando o objeto de assunto.

Partimos do pressuposto de utilizar várias formas de método, porque o uso alternado de método de pesquisa aumenta a confiabilidade dos dados tratados,

(...) se, por um lado, a combinação de métodos pode elevar o erro não amostral resultante da falta de uniformidade das medições, é a melhor forma de elevar os números da amostra e, com isso, reduzir o erro amostral, para um mesmo custo total de campo. É também a melhor forma de reduzir o custo total de campo para um mesmo tamanho de amostra (Mattar, 1996, p.75).

Deste modo, a definição do tema foi feita a partir de uma necessidade de mercado, para que a empresa possa criar indicadores de controle e gestão, considerando principais publicações e autores que já abordaram o assunto sobre inteligência de negócios.

Desta forma, a proposta de estudo atribuiu pesquisas em duas áreas, sendo a primeira a revisão bibliográfica de autores já renomados no assunto de planejamento estratégico, e a segunda, na apresentação da implementação de indicadores (métricas) na empresa.

O projeto descritivo visa ajudar na configuração do projeto maior (planilhas e relatórios gerenciais) e uma melhor entrega de informações para o cliente interno da empresa (gestor).

4. A ORGANIZAÇÃO

A empresa Dalsetti é classificada como uma empresa de Comércio Varejista e é enquadrada no SEBRAE como pequena empresa, conforme a tabela abaixo:

Comércio e Serviços:

Microempresa: até 9 empregados

Pequena empresa: de 10 a 49 empregados

Média empresa: de 50 a 99 empregados

Grande empresa: mais de 100 empregados

A empresa DALSETTI iniciou sua atividade em 1995 no mercado de confecções e calçados. Em 2000, passou por uma reestruturação e se especializou no ramo de Equipamentos de Proteção Individual. Em 2008, começamos nossa atuação no ramo de uniformes profissionais. A filosofia de empresa é a busca em oferecer qualidade nos seus produtos, e ainda a oferta de serviços (personalizados) que seguem rigorosos critérios com base na ética comercial para com seus fornecedores e clientes.

Em sua carteira de clientes, a empresa atua em vários segmentos empresariais, como: indústrias, supermercados, hipermercados, rede de restaurantes, empresas da construção civil, panificadoras, lojas de autopeças, materiais de construção, entre outros. Portanto, a DALSETTI tem por objetivo comercializar seus produtos para que estes alcancem seu público final, clientes que necessitem de produtos de segurança e uniformes profissionais.

Missão: Difundir a cultura da segurança do trabalho, valorizando o potencial criativo das pessoas, com compromisso e ética.

Visão: Inaugurar um segmento voltado ao cliente, tornando-se até 2015 referência nos serviços prestados.

A empresa possui mais de 800 itens em seu mix de produtos, sendo que quase 80% deles pertencem a linha de EPI's e 20% na linha de uniformes profissionais (customizados).

A estrutura de comercialização da empresa define-se pelo recebimento dos produtos vindos dos seus fornecedores (a maioria se concentra em São Paulo, capital), para então serem estocados na empresa. Então, eles são vendidos e distribuídos para lojas de varejo, atacado e outros intermediários através de seus representantes comerciais, os quais se encontram por toda Curitiba e Região Metropolitana.

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A empresa tem origem familiar, com origem na cidade de Curitiba e atuação nesta cidade e região metropolitana. Sua atividade principal é no ramo de matérias de segurança (EPI's) mas, a partir de uma reestruturação ocorrida em 2008, tem como atividade secundária uma atuação em uniformes profissionais. Dentro dos seus serviços, ela propõe uma venda consultiva, disponibilizando o técnico de segurança da empresa, para que ele possa sugerir os melhores produtos para determinada atividade. Ainda, a empresa conta com um serviço de personalização de uniformes, para que possa atender à exigência de cada cliente. A empresa conta com um quadro de 6 funcionários diretos: 2 administrativos e 4 vendedores externos. Ela conta ainda com um quadro de funcionários indiretos: um total de 15 pessoas aproximadamente (costureiras, cortadores, entregadores, etc.). As instalações físicas da empresa estão localizadas na Rua Cecília Ribas Munhoz, 79, e conta com um espaço de aproximadamente 800 m².

Todos os produtos comercializados pela DALSETTI seguem especificações regulamentadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), pelo sistema do INMETRO de certificação de produtos e segue Normas técnicas Internacionais específicas para determinadas linhas de produtos.

Para melhor compreender a empresa analisada, utilizamos dois conceitos: a) cinco forças de Porter, e b) Análise SWOT.

5.2.1 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

As forças de Porter são baseadas na análise de cinco fatores: Ameaça de novos entrantes; produtos substitutos; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes; e rivalidade entre concorrentes.

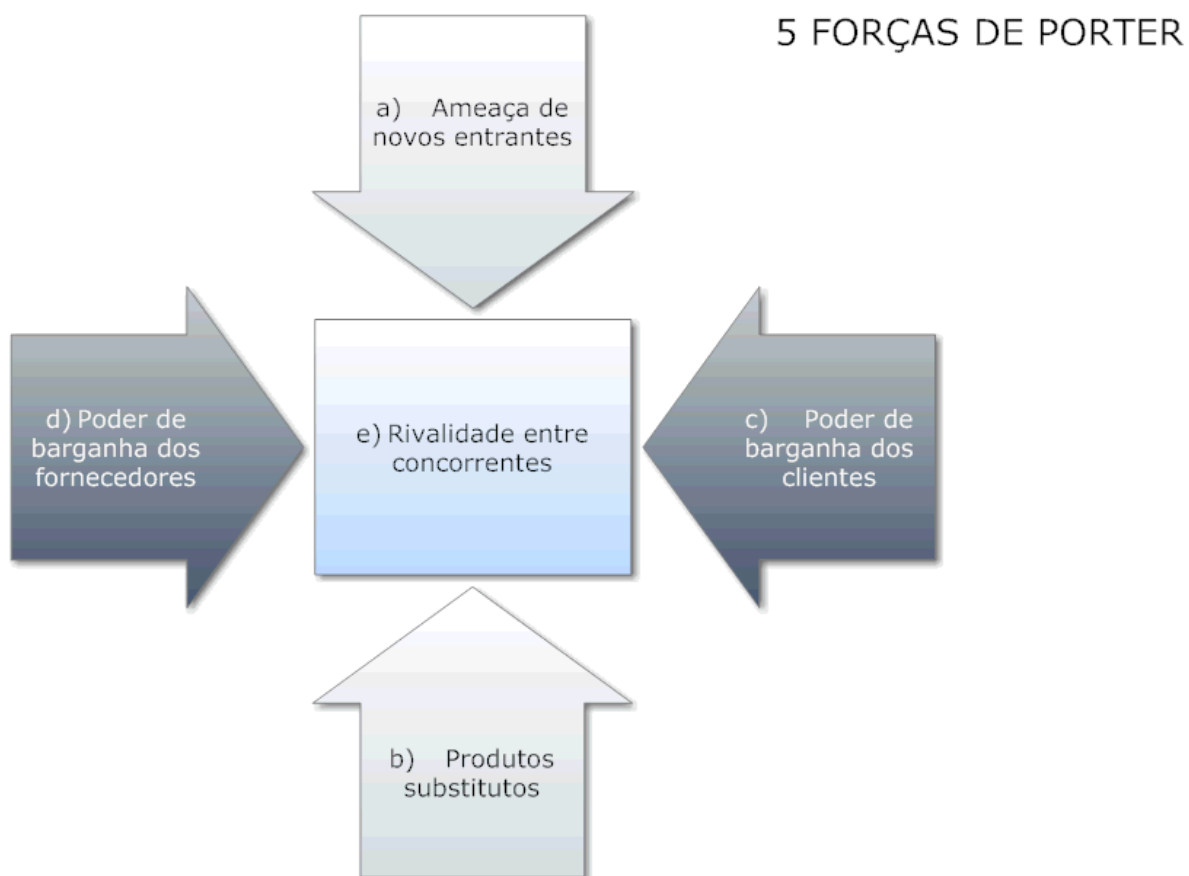


Figura 3 – Fonte: Porter, Michael (Estratégias Competitivas, 2010)

a) Ameaça de novos entrantes

Para esta análise, destaca-se que a DALSETTII é uma empresa recente no setor de atuação.

A entrada de novos concorrentes no ramo é impulsionada por produtos importados da China, que possuem um custo de fabricação menor, e a empresa sofre com a entrada de muitas importadoras de materiais de segurança, que a cada ano ganham um *share* de mercado maior.

b) Produtos substitutos

Devido à sua diversidade de opções, a empresa não sofre com grandes ameaças de produtos substitutos, uma vez que seus produtos necessitam de certificação junto ao TEM e esse processo costuma ser moroso. Porém, vale salientar que este cenário pode alterar-se de acordo com os comportamentos do mercado de atuação da empresa (afinal a empresa começou a atuar em outro ramo, o de uniformes profissionais).

c) Poder de barganha dos clientes

A empresa possui grandes corporações na sua carteira de cliente, e sofre com o poder de barganha de alguns clientes, que por seu porte, exigem condições financeiras (de pagamento) muitas vezes de médio e longo prazo, além de descontos em alguns produtos.

d) Poder de barganha dos fornecedores

A DALSETTI, possui vários fornecedores, em sua grande maioria em São Paulo e Rio Grande do Sul. Por possuir essa versatilidade, de comprar de várias indústrias, ela transforma sua relação com seu fornecedor em um ponto forte, pois ela consegue negociar bons prazos de pagamento, demandas, planejamento de itens e outros diversos fatores, como entrega de produtos, que influenciam o desenvolvimento da empresa. Este mesmo fato, apresenta um fator de risco, considerando que controlar a qualidade de cada item junto ao fornecedor, acaba gerando grande demanda de tempo para cada item.

e) Rivalidade entre concorrentes

A empresa possui concorrentes muito bem posicionados e que possuem bom relacionamento com seu público final. Este tópico se torna um dos maiores desafios para a empresa, o que necessita da empresa um planejamento estratégico de longo prazo, que possibilite à empresa atrair a atenção de seus clientes, para que escolham os produtos da empresa em vez das empresas estabilizadas no mercado.

5.2.2. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT contribui para o conhecimento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para uma organização e seu desenvolvimento.

Portanto, para conhecermos estes pontos da DALSETTI, esta metodologia foi aplicada em forma de tópicos.



Figura 04 - Análise SWOT Aplicada

4.2 – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Dentro da organização, a gestão da empresa encontra dificuldades em mudanças econômicas, principalmente em momentos de planejamento estratégico. Um exemplo desse cenário pode ser ilustrado com um caso que abalou a empresa em 2012, quando a crise de alguns setores da economia demonstrou a fragilidade da empresa em antecipar cenários de instabilidade econômica, em que, neste caso específico, uma crise na economia brasileira, como a falta de investimentos em infraestrutura e baixa competitividade industrial, afetou a empresa em 2012, pois ela

atendia alguns clientes desse segmento, que acabou gerando um desgaste financeiro para a empresa, como renegociação de dívidas e protestos¹.

Atualmente, muitas decisões são pautadas apenas no *know-how* da equipe de vendas e no conhecimento adquirido ao longo dos anos. Porém, esse modelo tem se demonstrado frágil e ineficaz, como citado acima.

Para solucionar esses desgastes nas decisões gerenciais, foi levado para a gerência da empresa a proposta de criar uma planilha voltada para controle de alguns setores considerados importantes pela gerência. Após algumas reuniões, os gestores definiram alguns controles considerados importantes para entender a saúde financeira da empresa. Com esse *briefing* gerencial, estudamos algumas propostas de melhorias para a empresa, e o resultado final desse trabalho pode ser visualizado nos capítulos seguintes.

¹ Mais informações: (http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/05/120528_brasil_economia_problemas_shtml).

5. PROPOSTA

Este capítulo tem por objetivo estabelecer as metas, análises e propostas que serão apresentados ao gestor da Dalsetti, como ideia de solução para os problemas descritos acima.

Destaca-se também que o enfoque da proposta será na área de marketing, focado em métricas de marketing, visando o fortalecimento da empresa na consolidação de sua marca.

Marketing não é um evento, mas um processo. Ele tem um começo, um meio, mas nunca um final, pois ele é um processo. Você melhora, aperfeiçoa, e até interrompe, mas nunca para o processo completamente. (Levinson, 2004, p.91)

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Como foi descrito, a DALSETTI é uma empresa que atua no setor do varejo, e seus produtos já possuem aprovações legais (Ministério do Trabalho e Emprego – MTE) e ela já possui uma carteira de clientes consolidadas, com presença há 18 anos no mercado local. Partindo dessa premissa, nota-se que a empresa necessita de estratégias que possibilitem um melhor entendimento de quem são os seus clientes, onde eles estão concentrados para que, assim, ela possa disseminar seus produtos por meio de um investimento que seja condizente com à realidade da empresa, e ao mesmo tempo, possa proporcionar perspectivas de adquirir novos clientes e o melhor entendimento no mercado de atuação.

Baseando-se nos fatos apresentados, o cenário de melhoria para a empresa apresenta-se na concentração de seus esforços para monitorar suas atividades atuais e no desenvolvimento de seus canais de marketing (melhorar a distribuição dos produtos), para que assim a empresa possa estreitar seu relacionamento com seus clientes a fim de aumentar sua receita.

Sendo assim, o objetivo desta proposta de gestão é desenvolver uma planilha de controle de indicadores para que essa ferramenta possa auxiliar em tomadas de decisões futuras, na mensuração dos resultados financeiros da empresa e na criação de estratégias futuras para cada empresa-cliente a fim de fornecer produtos que atendam a expectativa de cada setor.

5.2 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

A estratégia a ser utilizada para o desenvolvimento da planilha de controle será focada na conversão de cada cliente (divisão de todas as vendas realizadas/todos os clientes que realizaram a compra), com o levantamento da distribuição numérica e distribuição ponderada de cada canal de marketing da empresa.

A segunda estratégia utilizada foi a coleta de dados dentro da própria empresa (importação de base de dados) tendo como objetivo a mensuração das vendas feitas para cada cliente da empresa e o conhecimento de como é realizado uma venda para cada cliente. Outro ponto importante da pesquisa é conhecer como outras empresas (médias e grandes empresas) já utilizam esse conhecimento para rentabilizar sua base de venda.

Conforme Farris (2012, p.1) neste contexto, “as decisões de marketing muitas vezes são tomadas sem as informações, o conhecimento e o feedback mensurável necessários.”

Conforme a análise de Kotler e Keller (2012, p.698) apresentada no início do projeto, entendemos que para compor os indicadores desse projeto precisamos responder algumas perguntas: 1) O que queremos alcançar? 2) O que está acontecendo na empresa? 3) Por que está acontecendo? 4) O que podemos fazer a respeito?

Para responder essas questões, dividimos o processo de implementação da ferramenta de controle de Inteligência de Negócios em 5 fases:

- 1) Necessidade de análise dos dados (filtros): A necessidade da informação deveria ser entendida e internalizada por todos, para que o programa fosse importante e válido. Para essa etapa, utilizamos: conversas formais (reuniões) com gestores; entrevistas com clientes da base e alguns concorrentes.
- 2) Indicadores utilizados: buscamos referências bibliográficas sobre o tema, livros, artigos, jornais (*clipping* de notícias sobre métricas de marketing) e instituições de pesquisas que abordassem o tema (inteligência de negócios).

- 3) Pesquisa de fontes primárias: Fizemos o levantamento das bases de dados históricos da empresa, importando arquivos em .txt e criando modelos que suprissem a necessidade da empresa.
- 4) Análise dos dados: Foi a etapa mais morosa, pois exigiu a construção da ferramenta e a validação dos dados internos, foram várias entrevistas com os gestores para alinhamento de expectativas e por fim, ajustes pontuais na planilha.
- 5) Entrega: O conteúdo central dos resultados foi entregue ao gestor. Os resultados estão disponíveis no ambiente de rede da empresa para que possa ser facilmente acessado pelos interessados na informação.
- 6) *Feedback*: Para manter o processo em constante melhoria, novos questionamentos e novas necessidades de análise estão sendo estudadas para um futuro próximo.

6. INDICADORES

Conforme citado no capítulo anterior, a implementação do projeto intitulado pelos gestores da empresa como “planilha indicadores gerenciais”, foi desenvolvida pelo autor deste trabalho, em parceria com outro analista da empresa, que ficou responsável pela coleta e tratamento do banco de dados.

*Se você não consegue medir, não consegue gerenciar
(Farris, 2012, p.2)*

Dessa forma, entendemos que controlar os processos pode garantir à empresa a possibilidade de aliar o desempenho realizado às necessidades do cliente, e esse é o ponto chave para a gestão de processos e tomada de decisão dentro da organização. Visando este objetivo, entendemos que os indicadores abaixo podem mensurar os esforços da empresa na estratégia de entender seus processos internos.

6.1 RESULTADOS DE VENDAS

Para mensurar os resultados de vendas, podemos tomar por base o volume de vendas. Para isso, entendemos que devemos entender as margens do canal, relacionando o volume vendido por cada canal: relacionar a distribuição numérica e a distribuição ponderada em relação aos canais.

Conforme Farris (2012, p.199-201), podemos definir a distribuição numérica como a quantidade de lojas que oferecem um produto. É definida pela porcentagem de lojas que estocam determinado produto dentro do universo de lojas no mercado relevante.

Seu principal uso é compreender quantos locais físicos estocam um produto ou marca.

$$\text{Distribuição numérica} = \frac{\text{Quantidade de lojas que oferecemo produto (nº)}}{\text{Total de lojas no mercado (nº)}}$$

Distribuição ponderada é uma medida ponderada da disponibilidade ou distribuição do produto, com base no total de vendas por loja.

$$\text{Distribuição numérica} = \frac{\text{Total de vendas da categoria de lojas que oferecem a marca (\$)}}{\text{Total de vendas da categoria de todas as lojas (\$)}}$$

Juntando esses dois indicadores, podemos mensurar se determinado produto está obtendo distribuição em lojas onde os clientes procuram pela categoria, em contraste com lojas com grande movimento de clientes onde o produto pode se perder pelos corredores.

6.2 LUCRATIVIDADE POR PRODUTO

A lucratividade por produto é semelhante às outras métricas de lucratividade, como margens unitárias. O propósito deste indicador é avaliar a eficácia e a lucratividade de um produto individual e da categoria como um todo.

Mensurar esse indicador, é importante para os gestores, pois podem otimizar as seleções de produtos no momento de variar seu *mix* de produtos. Essa métrica pode auxiliar ainda na construção de decisões relativas à preços, apresentação e campanhas promocionais (descontos). De acordo com Farris (2012, p.75), o cálculo da lucratividade é expresso pela seguinte fórmula:

$$\text{Preço de vendas ao cliente} = \text{Preço de venda ao cliente (\$)} - \text{Margem do cliente (\$)}$$

6.3 TAXA DE PENETRAÇÃO

Este indicador mede a efetividade da estratégia voltada para o produto, em relação à previsão de vendas por meio de amostras das intenções de clientes recolhidas em pesquisas e estudos de mercado. Para este indicador, calculamos quantos clientes experimentaram o produto pela primeira vez, com que frequência ele poderá comprar o produto.

$$\text{Taxa de experimentação (\%)} = \frac{\text{Usuários pela primeira vez no período } t \text{ (nº)}}{\text{População Total (nº)}}$$

Conforme Farris (2012, p.112) podemos calcular a penetração com base no tamanho da população (no caso da empresa – clientes da base)

$$\text{Usuários pela primeira vez} = \text{Penetração} - \text{clientes antigos}$$

A partir da penetração, podemos estipular as projeções de vendas:

$$\text{Penetração de vendas (nº)} = \text{Penetração (nº)} * \text{frequência de compra (nº)} * \text{Unidades por compra (nº)}$$

6.4 VENDAS INCREMENTAIS E IMPULSO PROMOCIONAL

Está inclusa nesta categoria a mensuração mais subjetiva das já explicadas neste trabalho até então, que consiste em analisar a quantidade de vendas geradas por uma campanha ou ação promocional. De acordo com Farris (2012, p.264), as vendas básicas costumam ser analisadas por dados históricos. Porém, entendemos que as vendas incrementais podem ser calculadas como o total de vendas, descontando as vendas básicas, por um período de tempo (ação promocional).

Para avaliar se os preços praticados têm colaborado de forma positiva se faz necessário um acompanhamento do tempo de cada ação (um ano, um trimestre ou um período de uma promoção). Com esse dado, podemos determinar a eficácia ou não de determinada ação promocional.

$$\text{Custo das vendas incrementais (\$)} = \frac{\text{Despesas de marketing (\$)}}{\text{Vendas incrementais (\$,nº)}}$$

6.5 RENTABILIDADE DO CLIENTE

Nada mais é do que determinar qual o lucro da empresa tem com cada cliente no decorrer de um determinado período. Entendemos que o cálculo deste indicador é importante para qual cliente é melhor que outro. Neste ponto, a empresa pode adotar três tipos de relações:

- 1) Clientes de primeiro nível: RECOMPENSAR – São os clientes mais valiosos da empresa, eles que mantem quase todo o volume vendido pela empresa. Se perde-los, seus lucros serão afetados.
- 2) Clientes de segundo nível: DESENVOLVER – São clientes intermediários, com lucros baixos a médios. Para esse tipo de cliente, necessitamos uma segunda análise, que consiste em mensurar se ao longo prazo esse cliente trará ganhos para a empresa.
- 3) Clientes terceiro nível: DISPENSAR – Clientes em que a empresa perde dinheiro, eles tendem a não dar muita rentabilidade, a empresa tende a ter uma margem de lucro muito pequena e a longo prazo este custo tende a aumentar. Portanto, é recomendado não adquirir esses clientes, ou senão, deixar de atendê-los.

Para medir a rentabilidade do cliente, usamos a diferença entre as receitas obtidas e os custos associados com o relacionamento com um cliente durante um período determinado.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Conforme a figura 05 e 06, com informações modeladas para o projeto, selecionamos os dados já citados anteriormente, organizamos as informações acima para que estes indicadores possam auxiliar os gestores para a tomada de decisão e a possibilidade de prever comportamentos dos seus clientes.

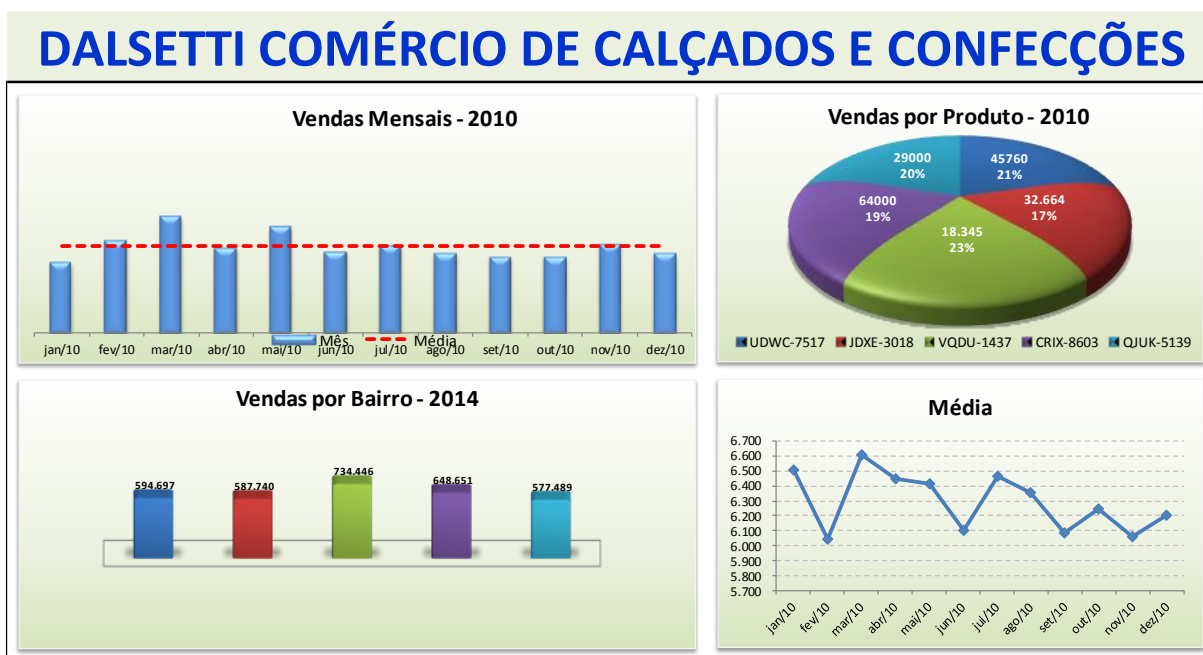


Figura 05

Fonte: Autor

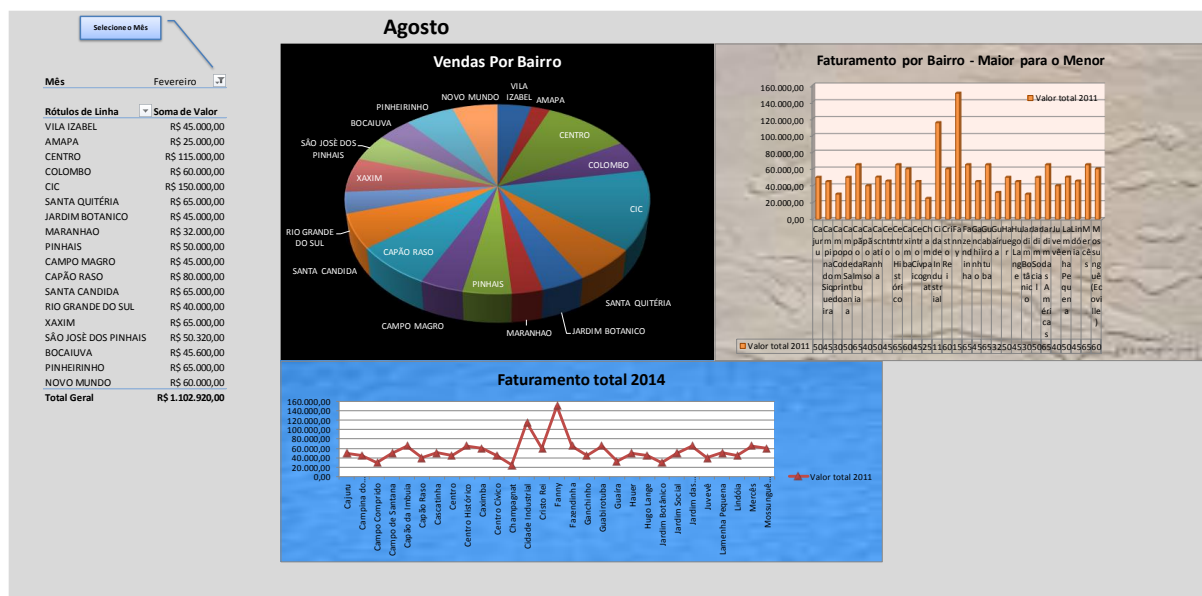


Figura 06

Fonte: Autor

Conforme pedido dos gestores da empresa, os dados acima foram modificados para que não expor os dados reais da empresa, pois poderiam comprometer o planejamento estratégico da empresa e revelar informações sigilosas sobre a empresa (faturamento, clientes, zona de atuação, etc.).

7.1 MEDIDAS PREVENTIVAS

Entendemos que para que este projeto esteja alinhado com os objetivos da empresa, ele necessita de revisão contínua. Devido ao prazo do projeto, o autor delimitou este trabalho em alguns indicadores considerados importantes pela gerência. O *dashboard* apresentado foi desenvolvido para que os conceitos teóricos fossem aplicados e alinhados com as medidas propostas pelos gestores.

Como devolutiva do processo, os gestores pretendem adotar um modelo com mais indicadores de desempenho voltado para a gestão de canais, rentabilização de clientes, gestão de produtos, métricas de propaganda e da web (a empresa está terminando seu website de e-commerce e pretende criar campanhas na web), entre outros indicadores.

8. CONCLUSÃO

As micro e pequenas empresas são de extrema importância para a economia brasileira (de acordo com notícia do SEBRAE¹, 2014), responsáveis as pequenas empresas respondem hoje por mais da metade dos empregos formais criados no Brasil e por 27% do PIB do país e pelo desenvolvimento do mercado nacional como um todo. Entretanto, muitos gestores dessas empresas acabam iniciando seus negócios sem muito conhecimento de mercado e baixo conhecimento gerencial.

Este trabalho visa conciliar esse conhecimento gerencial (do ponto de vista estratégico) para a realidade do micro negócio, em uma empresa focada em equipamentos de proteção individual e uniformes profissionais, para que possa entender sua performance através dos indicadores propostos e, por consequência, gerar maiores receitas para a empresa.

Comprovou-se por meio deste trabalho que os indicadores e instrumentos que a empresa utiliza hoje (apenas dispõe de um sistema gerencial ERP para controle de notas fiscais eletrônicas e nenhum controle de indicadores mercadológicos) necessita de aprimoramento, portanto, precisa de ferramentas *off-line* para mensurar suas atividades e processos.

O objetivo geral apresentado necessitou de um diagnóstico empresarial e de uma leitura com os gestores sobre quais os “*gaps*” da empresa em relação aos concorrentes. Levando em consideração as dificuldades apresentadas pelo proprietário e pelo estudo de mercado (quais indicadores ao curto prazo solucionariam os problemas apresentados), julgou-se necessário o desenvolvimento de uma planilha de controle para que os gestores identificassem como é o comportamento de cada um de seus clientes em relação aos produtos ofertados e as promoções oferecidas.

Não obstante, os objetivos específicos foram delineados para serem atingidos em um curto prazo, uma vez que para coletar as informações necessárias para o trabalho foi realizada uma revisão bibliográfica, por meio de uma pesquisa exploratória (pesquisa de campo), e a elaboração do diagnóstico da empresa foi feita para mensurar o conhecimento do produto perante o mercado. Através da pesquisa descritiva, elaboramos uma proposta baseada em um planejamento de curto ao médio prazo.

Mesmo com resultado positivo apresentado no planejamento de marketing, comprovou-se que para o crescimento da empresa a curto e médio prazo é necessário para melhorar os processos de controle de desempenho.

Conforme estudo realizado, observamos a possibilidade de desenvolver ainda mais indicadores de controles relacionados à gestão de clientes, portfólio de produtos, métricas de propaganda na *web*, entre outras. Devido prazo deste trabalho, apresentamos os indicadores acima como uma solução ao curto prazo. Após proposto a solução, realizamos algumas reuniões para alinhar as expectativas dos gestores quanto a ferramenta. Como sugestão, colocamos à disposição do gestor a utilização de outros indicadores de desempenho para a empresa, para aprimorar análises futuras de dados.

Apresentados os fatos, após a finalização deste trabalho, visualizamos que o objetivo proposto atendeu a expectativa do gestor e pode auxiliar na tomada de decisão do gestor quanto ao outro trabalho já iniciado na empresa: a construção de metas de vendas para cada vendedor e a previsão de vendas para os principais itens do portfólio de produtos da empresa. Tendo em vista que este trabalho se limitou a quatro meses de pesquisas conceituais e práticas, é fundamental compreender que este planejamento e estratégia desenvolvida representam uma necessidade crescente em muitas empresas de pequeno e médio porte, e pode gerar diversas oportunidades de consolidar novas vendas para a empresa num futuro próximo.

9. REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. Um Modelo de Inteligência Organizacional. **HSM Management** 44, maio-junho, 2004

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

CAMALIONTE, E.; Fontes, A. **A Inteligência do Mercado: conceitos, ferramentas e aplicações**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

CARTILHA DO SEBRAE. Disponível em http://www.sebrae.com.br/uf/roraima/acesse/boletim-inovacao-e-tecnologia/cartilha_gestao_do_conhecimento.pdf . Acesso em: 26 marc. 2014.

Competitividade Baseada em Competências e Recursos. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_1274.pdf. Acesso em 15 julho de 2014.

FARRIS, Paul W.; BENDLE, Neil T.; PFEIFER, Philip E.; REIBSTEIN; David J. **Métricas de Marketing: o guia definitivo de avaliação de desempenho do marketing**. Tradução: Rodrigo Sardenberg – 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo. Editora: Atlas, 2009

GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE (<http://www.globalintelligence.com/>). Acesso em 04 de abril de 2014.

HEDON, H; HIRVENSAALO, I; VAARNAS, M. “**The handbook of Market Intelligence**”. UK: John Wiley & Sons, 2011.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

JANISSEK-MUNIZ , Raquel. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para tomada de Decisão**. Revista Inteligência Competitiva. Disponível em

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gbRQPAlMg18J:www.ieabrasil.com.br/arquivos/biblioteca/bib_slides_3.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br . Acesso em 27 de março de 2014.

KOTLER, Philip. KELLER; Kevin Lane. **Adminitração de Marketing**.14º Ed.São Paulo: Prentice Hall, 2012.

LEVINSON, Jay Conrad. **Criatividade de guerrilha**: torne o marketing da sua empresa irresistível com o poder dos memes. 2004.Mauad,2004.

MATTAR, Frauze N. **Pesquisa em Marketing**: edição compacta.São Paulo. Editora:Atlas, 1996.

McMASTER, M. D. **The intelligence advantage**: a view in many directions. Edited by Michael R. Lissack, Hugh P. Gunz. Quorum books: Westport, 1999.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O Processo da Estratégia**: Conceitos, contextos e casos selecionados. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Rodrigo; SANTOS, Neusa; SERRALVO, Francisco. **Trade Marketing**: Teoria e Prática para gerenciar os canais de distribuição. Rio de Janeiro. Editora: Elsevier, 2008.

NOTÍCIAS SEBRAE. Disponível em <
<http://portal.rn.sebrae.com.br/noticia.php?id=115>>. Acesso em 20/08/2014.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008

TEIXEIRA, D. R. **Rede de Valor para Inteligência Empresarial**. Revista da ESPM, vol. 16, Edição nº 1, pg. 80-90, janeiro/fevereiro 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10ª ed. São Paulo: Editora Atlas. 2009

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2005.